

主编 王志学 侯宝成

爲官者視



北京大学出版社

错误和挫折教训了我们，使我们比较地聪明起来了，我们的事情就办得好一些。任何政党，任何个人，错误总是难免的，我们要求犯得少一点。犯了错误则要求改正，改正得越迅速，越彻底，越好。

毛泽东《论人民民主专政》

序

初见书名，心中就掠过一阵惊喜，不仅字面上有新意，体现了作者的独具匠心，而且在创意上也充分展示出解放思想，实事求是的精神。

通常，我们习惯于用正面的道理引导人，用正面的典型教育人，虽然收效很大，但不可否认其有时也存在单调性。本书试图用警示的语气教育人，并从领导者和被领导者的双重视角来透视领导行为，不禁让人为之一振。细读全文，不但加深了这种感受，而且有些爱不释手了。作者何止是在警示，作者是在苦口婆心地劝戒。作者把有的领导干部思想行为中那些典型的教训作为反例拿到桌面上来剖析，既广泛运用了相关科学理论，又总结出“为官之道”，是以强烈的事业心、责任感对一些领导者加强行为修养发出声声呐喊。就像医生对那些健康者和不健康者由浅入深地讲述病理过程，循循善诱地传授预防方法一样，让有病者积极地接受治疗，提醒无病者自觉地防范。真可谓用心良苦。读完全文，作者们的唯物主义态度和执著的研究精神，仿佛跃然纸上，引人共鸣，发人深思。可以说，《为官者忌》是新形势下中基层干部实践“三个代表”重要思想，加强个人修养的好教材。

错误，是领导者思想行为中的现象，是一种客观存在。有的领导者遮掩错误，报喜不报忧，对“过五关斩六将”大书特书，而对“走麦城”避而不语，不是共产党人的应有态度；领导者身上的错误是坏事，但不一定是害

事，只强调惩治，不吸取教训，只强调杜绝，不讲究预防，也不是共产党人的态度。作者们正是从这些方面出发，一反习惯思维，把领导者们在思想修养，行为修养上常见的错误当作反例拿出来进行辩证分析，符合马克思主义，坚持了实事求是。他们既论述了错误产生的原因，分析了错误的性质，又论述了对待错误的态度和改正错误、预防错误的方法，的确值得肯定和褒奖。

面对错误，我认为：一是要端正态度，二是要挖掘价值。在这方面我与作者们是一致的。所谓端正态度，就是要正视错误。因为错误是难免的。错误与生俱来，是经验的伴侣。任何领导者，从一般干部到名人，谁都不可能只产生经验，不出现错误。毛泽东同志早就说过：“错误和挫折教训了我们，使我们比较地聪明起来了，我们的事情就办得好一些。任何政党，任何个人，错误总是难免的，我们要求犯得少一点。犯了错误则要求改正，改正得越迅速，越彻底，越好。”因此，犯了错误，不能一蹶不振；对待犯了错误的人，也不能一锤定音，把人就看死了。我们既要鼓励人做好事，争取多一些成功，也要允许人犯错误，从错误中吸取教训，走向成功。孔子被人喻为圣人，也曾讲过“君子无过”之类的话，但他就多次在思想方法和行为上发生过错误。有一次，他的弟子颜回烧饭时捞落在锅里的沙子，正好被他撞见，他就误认为弟子颜回“先师而食”非礼不义。后来知道自己错了，才大发“人非圣贤，孰能无过”之感慨。周恩来同志对待错误的态度，更堪赞美，他曾说：“如果我写书，我就写我一生中的错误。”实际上我党从来就不掩盖自己的错误，从一定意义上讲，

党的发展壮大过程，既是不断总结经验的过程，也是不断揭露问题，纠正错误，吸取教训的过程。正是具有这种光明磊落的态度，才使党在人民心中确立了光荣而伟大的地位。由此可见，对待错误，一要正视，即允许犯；二要改正，即从中吸取教训。如果把剖析错误看成是“家丑外扬”，是诋毁领导干部形象，是给敌人提供反击的论据，那就大错而特错了。

所谓挖掘价值，就是变坏事为好事，从问题中寻求教训，找到有益于人们不犯同类错误的价值。我认为，错误的首要价值是具有重要的认识作用。无论是自然科学还是社会科学，正确的结果往往是从错误的教训中得出来的，错误在成功的过程中起到了台阶作用。我党夺取新民主主义革命的胜利，是在与“左”和右的错误斗争中不断总结经验教训，最终才走上把马克思主义的普遍真理同中国革命实际相结合的正确道路。今天，搞社会主义市场经济建设更能充分说明这一点，没有对解放初期的“左”的反省，没有对“十年内乱”的批判，就没有大力发展社会主义生产力，以经济建设为中心，走具有中国特色的社会主义道路的坚定决心和改革开放的宏伟思路。在这方面，毛泽东同志也有过论述，他在《改造我们的学习》中说：“我们走过了许多弯路。但是错误常常是正确的先导。”在工作中，那些有思想、有能力的领导者之所以得到我们的敬仰尊重，不只是因为他们一生中做了些有德性的事，成功的事，更因为他们有丰富的实践经验，大量的错误教训使他们更加成熟起来。因此，错误的先导作用要认识到。人们常说“失败乃成功之母”，也是这个道理。

错误的另一个作用，具有启迪作用。错误和真理，是对立的统一。没有错误，真理就失去了参照系。面对错误，人们才可能反向去寻求真理，才可能找到通往正确的道路。著名科学家焦尔曾沉溺于对“永动机理论”的研究，但多次失败之后，终于从相反的方面发现了能量守恒和转化定律。领导实践也一样，就个体而言，领导者每一个正确的决策都是在回避错误之后形成的。同时，每一次错误，又都会对今后的思想行为产生启迪作用。就群体而言，一个人的错误，会使许多人引以为戒；一届班子的错误，会使下届班子或更多届班子引以为戒。

当然，我们说错误是难免的，并不是说错误越多越好，错误毕竟是坏事，要争取少犯错误，特别是少犯大错误；我们说错误有价值是相对的，仅限于吃一堑而长一智，不能认为要取得经验，必先去犯错误，那样就不符合马克思主义了。

王永生

2001年10月

目 录

一、行为不检	(1)
二、言行不一	(6)
三、恶小而为	(10)
四、相互猜疑	(15)
五、不容他人	(21)
六、因谤毁才	(26)
七、以怨报“怨”	(30)
八、小肚鸡肠	(35)
九、遇诘则馁	(40)
十、将相不和	(46)
十一、各自为政	(52)
十二、谎报真情	(58)
十三、弄虚作假	(61)
十四、急功近利	(66)
十五、纸上谈兵	(70)
十六、一捧就昏	(73)
十七、闻过则怒	(77)
十八、沉不住气	(84)
十九、因私丧信	(87)
二十、不懂装懂	(91)
二十一、标新立异	(96)
二十二、心存偏见	(100)
二十三、崇尚迷信	(104)
二十四、恶语伤人	(108)

二十五、武大开店	(111)
二十六、随欲批评	(116)
二十七、待兵无情	(122)
二十八、“班长”无方	(126)
二十九、教育无术	(132)
三十、不善纳谏	(152)
三十一、迁怒于人	(159)
三十二、偏听偏信	(163)
三十三、用人且疑	(167)
三十四、好人主义	(172)
三十五、语言乏味	(176)
三十六、求全责备	(181)
三十七、“爱”不释手	(186)
三十八、宽严不济	(191)
三十九、不教而“诛”	(195)
四十、傲慢无礼	(202)
四十一、形而上学	(206)
四十二、亲密无度	(212)
四十三、角色冲突	(215)
四十四、不会授权	(220)
后 记	(225)

一、行为不检

【个例】

某部有一名基层主官，业务素质高，工作能力强，管理方法也很有一套，对官兵管理十分严格。按理说他应该是一名称职的干部。但是，他带过的三个连队都从作风上垮掉了，后来受到降职处理。原因就是行为随便。家属来队，他把连队俱乐部的电视机搬进宿舍，战士们一个月没有看上电视；节假日，常常聚集一些老乡、朋友，打扑克、侃大山，一玩就是通宵达旦；训练场上，敞胸露怀，腰带提在手里，在官兵面前晃来晃去；上政治课，以脏字开头，牢骚满腹；如果心血来潮，课余时间他会肩扛钓竿，去邻村垂钓。在他身上充分表现出管理者与被管理者“两层皮”，要求别人与要求自己“双重标准”的畸形现象。所以，行为不检必然带坏部队的作风。他的教训引起其它基层干部的深思。

【评析】

这位基层干部的行为，恰好印证了“上梁不正下梁歪”的古训。行为不检埋没了他的才能，削弱了他的号召力，结果，不但危害单位的全面建设，也必然影响到个人的前途。

江泽民同志指出：领导干部无论在工作中还是在日常生活中，都要严格要求自己，时刻检点自己的言行，以高尚的道德情操，为广大党员和干部树立好榜样。领导者

的生活行为，是领导行为的重要组成部分，是不说话的指挥棒，是道德修养的升华。忽略行为修养，就是主动放弃领导权。领导科学认为，领导行为不同于一般群众的行为，前者是有目的表现，属于权力范畴，后者是无目的表现，属于自然行为范畴。权力行为大概又可以划分为工作行为和关系行为两种，这两种行为都直接影响领导者的工作目标和工作效率。而一般群众的自然行为，虽然有时也对群体目标产生影响，但却是个别的、微小的。因此，领导的行为必须是积极向上的、是健康的。如果领导者不注重自身行为修养，不严格要求自己，就必然造成失职。因此，现代领导科学特别强调：领导的行为必须与领导动机相一致，与领导职责相一致，要把行为看成是领导活动必不可少的重要组成部分，并紧紧把握其目标性、影响性、可塑性等特点，在个人行为、群体行为、管理行为、政治行为、社会行为及文化行为等诸方面加强修养，使之真正发挥无声指挥的作用。

在这方面，我们党有很多成功的范例。1936年，红一军团政治部设在甘肃固原县七营镇。当时，邓小平同志担任政治部副主任，与政治部文书科的干部战士住在离镇不远的吊咀子（村）的一个四合院里。当时红军的生活条件十分艰苦。端午节到了，伙房供应的仍是高粱馍、咸萝卜。这天下午，邓小平在百忙中挤出时间，带着猎枪，到附近的山里打回来几只野鸽子，交给了伙房。开晚饭的时候，炊事员把炖好的野鸽子，分给文书科的同志。大家虽然都想吃，但一个个却直摆手，躲在房子里吃高粱馍、咸萝卜。这时，邓小平同志出现在文书科的房门口，亲切地

望着推推让让的干部战士，笑道：“今日过节打个牙祭，讲啥子客气嘛？我们红军的老规矩，就是有盐同咸，无盐同淡。大家快把鸽子汤报销吧！”文书科的干部战士见邓副主任发出了“命令”，才嘻嘻哈哈地举筷拿勺，共同享用鲜美的鸽子汤。小平同志没有因为自己是领导就独享了这顿美餐，而是与战友们共食。这样的小事，一般人不会引起注意，但小平同志在意了，因此，给部下留下了深刻的印象。由此可见，领导者的行为，会使被领导者对你产生一种由衷的敬佩，并自觉自愿地服从你的领导。如果领导者本身表率作用不好，唱功好，做功差，或者在语言上是巨人，行动上矮子，必然会引起部下的反感，产生离心倾向。

吴起曾经与士兵穿同样的衣服，吃同样的饭菜，行军不骑马，宿营不设床，还替士兵吸毒疽；李广坚持“士未食勿食，士未饮勿饮”；拿破仑关心体贴部下的事迹更为人们皆知。统治阶级的将领“亲近士兵”，毕竟有他们的阶级局限性。我党许多优秀的领导者，之所以被群众看成是“衣食父母官”，之所以像一块磁石能将群众紧紧地吸引在自己的周围，就是因为他们利益一致，感情相通。在兰考大地上，焦裕禄同志长眠地下近40年了，但群众还是思念他；群众有了困难，还想着他；群众有了委屈，还到他的墓前来哭泣。为什么焦裕禄身后数十年还能享如此殊荣？是因为在当年“三害”（内涝、风沙、盐碱）猖獗的日子里，哪里最苦，哪里最穷，哪里最偏僻，哪里的问题成堆，焦裕禄就出现在哪里，察民疾苦，解民危难。正是他高尚的行为，才在群众心中树立了高大的形象。

【启示】

领导者的道德修养，与个人的嗜好、习惯及交际活动紧密相联，并通过行为方式，充分地反映出来。因此，领导干部在个人嗜好、习惯、交友等方面要有所选择，要把慎行作为道德修养的重要内容。

一是慎嗜好。个人嗜好，人皆有之，或嗜字画，或好古玩；或者爱钓鱼，或爱集邮，五花八门。它作为个人在日常生活中常年形成的偏爱和习好，一般属于个人行为，无可厚非。但是，嗜好也有高低良莠之别。而且，对领导干部来说，正当的嗜好也有个适度的问题。假如对某种有利有弊的嗜好不加任何限制，任其发展，就会由利化弊，轻者损名伤誉，重者伤志败德。正因为这样，古人把个人嗜好称为“祸媒”，告诫人们“好船者溺，好骑者堕，君子各以所好为祸”；行成于思，毁于随。领导干部身居官位，重权在握，不能把自己的嗜好看作是个人行为，无伤大雅。“上有所好，下必甚焉”，一位领导干部身上的某种不良嗜好，搞不好会成为别有用心之徒利用的缺口，所以，对有损于自身形象，或影响秉公用权，或可能被人利用的嗜好，一定要下大力抑制并戒除。要有高度的政治敏锐性和警觉性，要把它控制在适度的范围内，做到瘾发能自禁，兴至不沉溺。

二是慎习惯。一位哲人说过，习惯不是最好的仆人，就是最好的主人。良好的习惯是存放在人生长河中的道德“资本”，这个“资本”不断地增值，人的一生都在享受着它的“利息”。好习惯愈多，道德情操愈高尚完美，拒腐防变的能力也愈强。相反，旧风恶习犹如终生伴随的幽

灵，无时无刻不在侵蚀人的心灵，贬低人的道德水准。习惯是天长日久逐渐养成的，正所谓“习惯成自然”。所以，一方面要对良好的习惯进行长期培养，将之作为日常生活中进行道德修养的重要内容；另一方面，要痛下决心，毫不懈怠地同自身的不良习惯作斗争。

三是慎交际。日常生活中人们常常进行社会交际活动，这属人之常情，共产党人也是血肉之躯，是有情有义的平常人。但是，领导干部是肩负重要使命的人，必须树立正确、健康的交际观，摆正私情与公理的位置，处理好个人交往心理与工作原则的关系。交际不慎，或者不加选择地滥交朋友，就会导致不良后果，要么把某些不良行为带进军营，要么会被某些丑恶的社会行为拉下水，甚至有可能走向人民的对立面。

领导干部加强日常生活中的行为修养，固然离不开组织教育，但从一定意义上说，更需要领导干部在日常生活中时常用江泽民同志提出的自重、自省、自警、自励要求来严格约束自己，从多方面提高自我修养、自我改造的能力，努力提高自身素质。

二、言行不一

【个例】

某部来了一位新政委，人长得有个性，说话也有个性。上任伊始，逢会必讲廉洁奉公，对某些领导不良行为大批特批。有一次，针对某连连长收受战士礼物问题，在全体军人大会上整整讲了一个上午，时不时地还痛骂几句，台下爆出一阵阵的掌声。大家都说：像他这样的干部太难得了，本单位有希望了。在他的影响下，机关的作风很快发生了转变，其中几项工作还名列全师前茅。但是，好景不长，半年后，两名下属因不廉洁问题受到上级通报。财务助理员小 A 因贪污问题被立案审查。在追查小 A 贪污诱因时，小 A 一口咬定是政委带坏了他，并讲了一件让人发指的故事。

小 A 7 月份毕业，正逢该单位对政委一片叫好之时，小 A 也打心眼里佩服政委。有一次，政委带几名干部去兄弟部队参观，小 A 被安排随行。一上车政委就对大家说：“今天中午我请客，大家很辛苦，今天的饭局，是我个人对同志们的感谢。”返回时在一家川菜馆就餐。快吃完饭时，小 A 去结了账，他觉得公事公办，怎么能让政委掏腰包呢？政委似乎看出了小 A 的动机，就问：“你结账了？”小 A 说：“是——一共 280 元”。政委把发票要过来，当着大家的面撕了，并强调说：“既然是我请客，怎么能报销呢？公家油可不能揩呀。”小 A 虽然当时惭愧得下不了台，

可从心里更加敬佩政委。谁知第二天，政委让公务员给小 A 送来一张 280 元的就餐发票。小 A 当天晚上失眠了。从此，小 A 对所有领导的行为都持怀疑态度，甚至认为“除了钱是真的而外，报纸文件都是假的。”在信仰的天平失衡之后，小 A 一步步走进了犯罪的死胡同。

【评析】

领导者要时时、事事、处处为人表率。俗话说，上行下效，兵随将转。从根本上说，我们党是工人阶级的先锋队，我们军队是全心全意为人民服务的武装集团，我党我军的革命性质决定了领导者必须言行如一，说到做到，决不允许只说不做，或者说一套，做一套。喊破嗓子不如做出个样子。在遵守纪律、服从命令、端正党风、克己奉公、艰苦奋斗等方面，领导者做出了好样子，就能赢得党员和群众的信赖，取得真正的威信，“发号施令”才会有感召力。如果领导者都能够做到正确地出主意，恰当地用干部，又能身体力行地做表率，把决心与实践、管人与律己、身教与言教统一起来，那么，无需事必躬亲，我们的各项工作就会开创一个新的局面。所以，领导应该做到自尊、自爱、自重、自强，在提高素质、增强能力中不断完善自己，给人以可亲、可爱、可敬、可信的形象。

当然，做一个言行一致的人并不是很容易的。在漫长的封建社会里，尽管许多人懂得以身作则，不令而行的道理，但由于受不住利欲煎熬，成了言行不一的伪君子，遭到后人的唾骂。对任何一个人，人们总是既听其言、又观其行，你说得再好，即使蒙骗人于一时，历史终将对你作出公正的判决，不妨试举几例。曹操挟天子以令诸侯，欺

献帝、杀皇后、压大臣，时时想专权自重。这是真实的他。可他在《让县自明本志令》中，说自己像乐毅、蒙恬那样忠君，表白自己“本志有限”，“领兵不欲多之”，愿归隐乡里“读书射猎”，从这些话中哪里找得到一点权倾朝野的曹操的影子！

理学家朱熹的所作所为更令人难以启齿。他霸占别人死后的财产，却把“正心诚意”、“存天理灭人欲”吹得震天响；他强娶两个尼姑作妾，儿媳妇在丈夫死后又因他怀上了孕，他却力主“贞操”、“清心”，宣扬伦理纲常。

当今，时代毕竟进步了。人们走上了文明之路，如今谁要还想靠说一套、做一套，去欺骗他人，恐怕要比过去艰难得多。因为现代人学会了用自己的眼看说者的行为，敢于揭露你言行不一的丑恶面貌，因此，你想做令人敬重的领导，你就应该做一个言行一致的人！

【启示】

言行一致，在领导科学上既属于品德修养，又属于领导方法。从领导修养上看，只要你是共产党员就必须言行一致，我们党绝不允许阳奉阴违，表里不一的行为存在。从领导方法上看，言行一致是一种影响人，教育人的工作手段，通常把它叫做“言教与身教相结合”。结合，就是一致，做不到结合，就不是好干部，就不能称职。领导者教育人一半靠说，一半靠做。被领导者总是要通过观察领导者自身的言行，来衡量领导者所讲的道理是否可信可行。如果领导者讲的和做的一致，被领导者就会对你所讲的道理感到可信可行，并按照你讲的道理去做。否则，就会对你的言行产生怀疑。因此，坚持言行一致，表里如一，

说到做到，是做好领导工作的基本要求。身教与言教相结合，身教重于言教，是因为身教在很大程度上决定或影响着言教的效果。管理心理学认为，要让人们听从你的管理，不仅要有好的意见，而且要获得人们的信任和爱戴，否则你的意图必然失败。从教育学上看，听众对教育者的好感和恶感对教育效果影响很大。听众一般愿意接受他所爱戴的人的教育观点，而且会不由自主地以批判的态度对待他讨厌的人所教育的观点。因此，领导者只有在言教的同时，以身作则，为人表率，才能在被领导者的心目中树立起高大形象，引起被领导者对你的信任和好感，这样的身教往往能起到言教所不能代替的潜移默化的作用。领导者的高尚行为是鞭策部下的最有效力量，而领导者的不良行为又往往是诱使部下同流合污的祸水。从某种意义上讲，小 A 走上犯罪的道路，正是那位政委在发票问题上表里不一诱使所致，它不但摧毁了政委在小 A 心目中的高大形象，让小 A 蔑视他，它更残酷地摧毁了小 A 追求正义的信念。所以，为官者行为，不得不慎呀！